

Zbigniew Kaźmierczak^x

RACJONALIZACJA STRUKTURY KWALIFIKACYJNEJ PRACOWNIKÓW

1. Wstęp

Koncepcja racjonalnego zatrudnienia postuluje maksymalne wykorzystanie zasobów siły roboczej przez optymalny ich podział oraz właściwą organizację pracy z jednoczesnym uwzględnieniem kwalifikacji, zainteresowań i aspiracji zatrudnionych.

Racjonalizacja zatrudnienia obowiązuje wszystkie podmioty gospodarujące w gospodarce narodowej, ma ona jednak szczególną rangę w uspołecznionym sektorze gospodarki, gdzie znajduje pełne instytucjonalne podstawy realizacyjne. Zadania związane z racjonalizacją zatrudnienia pozostają w związku ze szczeblem w hierarchicznej strukturze organizacyjnej gospodarki, na którym funkcjonuje jednostka organizacyjna. Podstawowym obowiązkiem podmiotów polityki zatrudnienia w skali makroekonomicznej jest utrzymywanie stanu pełnego zatrudnienia zasobów siły roboczej z jednoczesnym dążeniem do takiej ich alokacji, aby zachodziła koncentracja w dziedzinach społecznego procesu pracy, które charakteryzują się najwyższym poziomem wydajności pracy, lub zaspokajają szczególnie ważne potrzeby społeczne (np. ochrona zdrowia, oświata, kultura itp.). Na tym tle inaczej interpretować należy obowiązki podmiotów polityki zatrudnienia w skali mikroekonomicznej - w przedsiębiorstwach. Podstawowym obowiązkiem pozostaje tutaj optymalizacja struktury zatrudnienia, oszczędne gospodarowanie czasem roboczym we wszystkich sferach zastosowania pracy oraz zatrudnienie pracowników zgodnie z ich przygotowaniem zawodowym, doświadczeniem i indywidualnymi predyspozycjami.

^x Dr, adiunkt w Katedrze Planowania i Polityki Ekonomicznej UŁ.

Racjonalizacja zatrudnienia w przedsiębiorstwach nie stanowi celu samego w sobie, przyczynia się ona do wzrostu efektywności gospodarowania - podstawowego warunki samofinansowania działalności.

Najogólniej można by stwierdzić, że w im większej skali rozpatrujemy interesujący nas tu problem, tym więcej musimy w nim uwzględniać przesłanek społecznych. Im silniej dominuje jedna z funkcji danego podmiotu, tym łatwiej zastosować węższe kryterium racjonalności. Na przykład w odniesieniu do przedsiębiorstwa, którego dominujące funkcje mają charakter ekonomiczny, w strukturze kryteriów racjonalności powinny dominować także elementy ekonomiczne. W praktycznych działaniach w grę wchodzi także zróżnicowane, a niejednokrotnie sprzeczne interesy różnych podmiotów i kolektywów różnych skal. Niezbędna staje się w tych warunkach analiza ścierania się tych interesów, ich przenikania i harmonizacji, analiza przekształceń efektów (i kosztów) z jednej skali w inną. Nie są obce przypadki, kiedy pozytywne efekty mniejszej skali (oddziały, przedsiębiorstwa) przekształcają się w negatywne w skali większej (gałęzi, gospodarki narodowej) lub odwrotnie.

Wspólne dążenie podmiotów polityki zatrudnienia w skali mikro- i makroekonomicznej do bardziej efektywnego gospodarowania czynnikiem ludzkim w procesie pracy przyczynia się w konsekwencji do lepszego zaspokojenia materialnych, bytowych i kulturalnych potrzeb społeczeństwa¹.

Realizacja racjonalizacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie przemysłowym uzależniona jest od zespołu czynników dzielących się na tzw: czynniki egzogeniczne (zewnętrzne) i czynniki endogeniczne (wewnętrzne). Do czynników zewnętrznych zalicza się między innymi system sterowania gospodarką narodową wyznaczający stopień samodzielności przedsiębiorstw, w tym również stopień autonomii zakładowej polityki zatrudnienia, cele i środki centralnej polityki zatrudnienia oraz sytuację na lokalnym rynku pracy. Do czynników wewnętrznych zaliczyć można system środków ekonomicznych i organizacyjnych sprzyjających oszczędnej

¹ Ekonomia pracy. Ekonomiczno-społeczne zagadnienia pracy człowieka, pod red. M. Przedpelskiego, Warszawa 1981, s. 87-88.

gospodarce siłą roboczą, postawę kierownictwa, tzn. jego zaangażowanie i właściwą ocenę rangi problemu.

Doniosłą rolę w działaniach na rzecz racjonalizacji zatrudnienia muszą odgrywać dyrektorzy przedsiębiorstw. Ich zaangażowanie i aktywność na tym polu są niezbędnymi uzupełnieniami rozwiązań systemowych (samodzielności w zakresie kształtowania stanu i struktury zatrudnienia w przedsiębiorstwie). Racjonalizacja winna być traktowana przez kierownictwo jako splot wielokierunkowych działań, w większości długotrwałych, prowadzonych w sposób ciągły, a przy tym przynoszących nierzadko odległe w czasie efekty. Działania te winny być zindywidualizowane, oparte na dokładnym rozpoznaniu uwarunkowań, zewnętrznych i wewnętrznych, gospodarowania czynnikiem ludzkim.

Celem przeprowadzonego badania ankietowego było poznanie opinii dyrektorów na temat gospodarowania kadrami kwalifikowanymi w kierowanych przez nich przedsiębiorstwach. Dążono przy tym do ustalenia opinii w sprawie znaczenia uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych oraz struktury tych dwóch grup uwarunkowań. Badanie prowadzone było w okresie od kwietnia do czerwca 1983 r. za pomocą anonimowej ankiety skierowanej do 200 dyrektorów przedsiębiorstw działających w makroregionie środkowym. Wybrane przedsiębiorstwa należały do następujących działów gospodarki: przemysł (w tym: paliwowo-energetyczny, elektromaszynowy, chemiczny, lekki, spożywczy, ceramiczny, materiałów budowlanych), budownictwo oraz łączność i komunikacja. Uzyskano z powrotem 100 ankiet, wśród których zdecydowanie przeważały ankiety wypełnione przez dyrektorów przedsiębiorstw przemysłu lekkiego. Zgromadzone wypowiedzi dostarczyły m.in. informacje oceniające następujące kwestie szczegółowe: stopień wykorzystania kwalifikacji pracowników, przygotowanie absolwentów do podjęcia pracy, doksztalcenie i doskonalenie zawodowe dotychczasowy system zatrudnienia absolwentów różnych typów szkół oraz formy organizacji dopływu absolwentów do przedsiębiorstw, a także potrzeby i formy współpracy przedsiębiorstw z wydziałami zatrudnienia i spraw socjalnych.

2. Ocena ukształtowanej struktury zatrudnienia według kwalifikacji

2.1. Opinie w sprawie liczebności załóg

W okresie przeprowadzania prezentowanych badań ankietowych przedsiębiorstwa dysponowały już formalnie samodzielnością w zakresie kształtowania stanu i struktury zatrudnienia. Faktycznie, swobodę tę determinowały trzy czynniki, z których dwa miały charakter czynników zewnętrznych; były to: niedobór pracowników na rynku pracy i wynikające stąd trudności kompletowania załóg i kształtowania optymalnej struktury zatrudnienia, obowiązujące w gospodarce przepisy i uchwały Rady Ministrów ograniczające swobodę oraz duże społeczne opory przed zmianami struktury zatrudnienia w przedsiębiorstwach. Z tych powodów ankietę otwierały pytania zmierzające do ustalenia ówczesnej sytuacji kadrowej jako podstawy dalszych działań.

Analiza wypowiedzi dowiodła, iż badane przedsiębiorstwa w większości działały w warunkach niepełnego zaspokojenia potrzeb kadrowych. Jedynie 9 dyrektorów (tj. 9% ankietowanych) uznało liczebność zatrudnionych pracowników z wykształceniem wyższym, średnim i zasadniczym zawodowym jako wystarczającą. W pozostałych 91 przypadkach (91% wypowiedzi) liczebności zatrudnionych pracowników były niewystarczające w jednym lub więcej poziomach wykształcenia. Stopień zaspokojenia potrzeb kadrowych w przekroju poziomów wykształcenia był zróżnicowany: najwyższy występował w odniesieniu do pracowników z wykształceniem średnim, zaś najniższy w stosunku do pracowników z wykształceniem zawodowym. Opinie pozytywne, tzn. uznające, iż liczba pracowników jest wystarczająca wyraziło: 52% dyrektorów odnośnie do pracowników z wyższym wykształceniem, 69% badanych w stosunku do pracowników z wykształceniem średnim oraz 33% - do pracowników z wykształceniem zasadniczym zawodowym.

Przedstawione wyniki nasuwają wniosek, iż racjonalizacja zatrudnienia nie będzie mogła być realizowana poprzez bezwzględne zmniejszenie stanu zatrudnienia, jak to zakłada się w centralnej polityce zatrudnienia, bowiem dyrektorzy są na ogół

przekonani, że brak kadr już obecnie utrudnia funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Należy w związku z tym uruchomić w centralnej polityce zatrudnienia i płac oraz opodatkowania przedsiębiorstw mechanizmy forujące drogę drugiemu z możliwych rozwiązań, tj. uwzględnieniu obniżaniu zatrudnienia w stosunku do wzrastających zadań. Problem sprowadza się do uzyskiwania systematycznie odpowiednio dużego wzrostu wydajności pracy².

2.2. Opinie w sprawie struktury według poziomu i specjalności kwalifikacji

Zgromadzone wypowiedzi pozwalają stwierdzić, iż ukształtowane struktury zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach z reguły są nieprawidłowe, a przy tym owe nieprawidłowości przybierają wiele postaci. Uzasadnia to zatem zwrócenie uwagi na układ wypowiedzi: 61% respondentów oceniając udział absolwentów wyższych szkół technicznych określiło go jako prawidłowy, 33% jako nieprawidłowy, a 5% nie miało własnego poglądu; udział ekonomistów z wyższym wykształceniem określony został jako prawidłowy przez 55% ankietowanych, jako nieprawidłowy przez 38% dyrektorów (6 dyrektorów nie wypowiedziało się). W odniesieniu do udziału prawników wypowiedzi kształtowały się następująco: 69% ankietowanych uznało udział tej grupy jako prawidłowy, 13% - jako nieprawidłowy, a 17% nie miało zdania.

Opinie w sprawie udziału pracowników ze średnim ogólnokształcącym wykształceniem utworzyły następującą strukturę: 77% stanowiły opinie potwierdzające prawidłowość owego udziału, 15% opinie stwierdzające nieprawidłowość udziału (8% brak wypowiedzi). Co do udziału absolwentów szkół średnich zawodowych, to opinii pozytywnych było 52%, negatywnych 37% (10% ankiet bez odpowiedzi). Proporcja techników w ostatnio omawianej grupie kwalifikacyjnej oceniona została jako prawidłowa przez 55% dyrektorów, jako nieprawidłowa przez 34% respondentów. Liczebność ekonomistów ze średnim wykształceniem oceniło jako prawidłową

² Por. W. B e d n a r c z y k, Bezwzględne i względne obniżenie wielkości zatrudnienia, "Polityka Społeczna", 1980, nr 2.

65% ankietowanych, a 14% jako nieprawidłową. Udział absolwentów szkół średnich innych typów oceniło jako prawidłowy 29% dyrektorów, 14% jako nieprawidłowy.

Przedstawiony układ wypowiedzi w sprawie struktury pracowników z wyższym i średnim wykształceniem dowodzi znacznego zróżnicowania sytuacji kadrowej badanych przedsiębiorstw, można jednak zauważyć, iż na ogół ponad połowa ankietowanych dyrektorów stwierdzała prawidłowość udziału wymienionych grup pracowników w całej zakładzie.

Do innego natomiast wniosku doprowadza analiza wypowiedzi odnośnie udziału absolwentów szkół zasadniczych w strukturze załogi: 66% respondentów oceniło ten udział jako nieprawidłowy, a tylko 33% jako prawidłowy.

2.3. Opinie na temat wpływu programów modernizacyjnych i odtworzeniowych na zatrudnienie w badanych przedsiębiorstwach

Wypowiedzi w powyższej kwestii udzieliło jedynie 45% dyrektorów, a więc zaledwie połowa ankietowanych miała w momencie przeprowadzenia ankiety opracowany program lub zamierzało go podjąć. Horyzonty programów były zróżnicowane: najdłuższe (14 programów) sięgały 1990 r., a najkrótsze (2 programy) 1984 r. Przewidywano, iż więcej programów zostanie zakończonych w okresie 1986-1990 (37 programów), co niewątpliwie jest związane z przewidywaniami odnośnie do przezwyciężania kryzysu i stabilizacji gospodarki. Najistotniejszy z punktu widzenia celów ankiety, był związany z programami rozwoju efekt zatrudnieniowy - racjonalizacja struktury kwalifikacyjnej. Warto przypomnieć, iż opinie, które komentujemy, zbierane były w okresie nasilającego się niedoboru pracowników, szczególnie robotników wykwalifikowanych. Stąd też wydawać by się mogło, iż reakcją winno być, między innymi, dążenie do zastępowania pracy człowieka pracą maszyn. Zebrane wypowiedzi tylko częściowo potwierdziły tę hipotezę. Najczęściej przewidywano, iż realizacja programu spowoduje wzrost zatrudnienia (w grupie pracowników z wyższym wykształceniem wzrost zatrudnienia przewidywało 60% dyrektorów, 37,8% nie przewidywało wzrostu zatrudnienia tej grupy; wzrost zatrudnienia pracowników ze średnim wykształceniem przewidywało

66,7% dyrektorów, 26,7% nie przewidywało wzrostu; wzrost zatrudnienia pracowników z wykształceniem zasadniczym zawodowym przewidywało aż 80,0% dyrektorów, a tylko 15,5% nie przewidywało takiego wzrostu.

Wyniki osiągnięte w naszym badaniu są podobne do wyników jakie uzyskał inny zespół badawczy w innych przedsiębiorstwach w późniejszym okresie. W podsumowaniu autorzy tych badań stwierdzają m.in. "Działalność innowacyjna jest jednak wyraźnie ustawiona pod kątem zaspokajania doraźnych, a nie długofalowych potrzeb przedsiębiorstwa. Zwraca uwagę zupełny brak rozwiązań pracooszczędnych"³.

Należy głębiej rozważyć przyczyny, które ukształtowały przewidywania i opinie dyrektorów. Istnieje w tej sprawie pogląd, iż działają dwie przyczyny: 1) trudności inwestycyjne i 2) problem opłacalności substytucji pracy żywej⁴.

Na możliwości ograniczenia zatrudnienia wpływają trudności natury inwestycyjnej, przy czym w większym stopniu wynikają one nie tyle z braku środków finansowych, ile z ograniczonych możliwości zakupu pracooszczędnych maszyn i urządzeń - począwszy od najprostszych przyrządów pomocniczych, elektronarzędzi, urządzeń ułatwiających załadunek i wyładunek itp. A zatem zastosowanie technik pracooszczędnych jest związane z jednej strony z podażą odpowiedniego oprzyrządowania, co jest możliwe w dłuższym czasie, a z drugiej strony podjęcia badań mających na celu ustalenie stanowisk pracy, działów itd. oraz zakresu rzeczowego i finansowego działań, które przy obecnym stanie techniki wytwarzania zapewniłyby większe oszczędności w zatrudnieniu, jako rozwiązanie doraźne.

Substytucja pracy żywej przez uprzedmiotowioną pociąga za sobą znaczne koszty. W szeregu przypadków rachunek ekonomiczny wskazuje nieopłacalność wprowadzania technik pracooszczędnych. Często przejście na bardziej pracooszczędną technikę wytwarzania wymagałoby określonych zmian w strukturze produkcji, tzn.

³ Zob. W. C a b a n, S. K r a j e w s k i, M. S m u s z, Funkcjonowanie przedsiębiorstw w zreformowanym systemie gospodarczym, "Gospodarka Planowa", 1984, nr 6.

⁴ K. G ó r s k i, Niektóre uwarunkowania racjonalizacji zatrudnienia, "Polityka Społeczna" 1980, nr 3.

wszędzie tam, gdzie jest zbyt duży udział nieopłacalnej do większego mechanizowania, produkcji jednostkowej, małoseryjnej itp

2.4. Opinie na temat nowych rozwiązań systemowych w dziedzinie zatrudnienia

Dyrektorzy w myśl praktycznych założeń reformy mieli pełnić funkcję pośredników między zmianami w systemie funkcjonowania gospodarki a przedsiębiorstwami. Od obranej przez nich strategii zależy zakres, kierunek i głębokość rzeczywistych przeobrażeń. W przeprowadzonym badaniu ankietowym interesowano się między innymi, czy dyrektorzy są skłonni doszukiwać się w reformie możliwości rozwiązywania własnych problemów zatrudnieniowych (formalnie przedsiębiorstwa dysponowały prawem do samodzielnego kształtowania stanu i struktury zatrudnienia i nie wprowadzono jeszcze obligatoryjnego pośrednictwa pracy).

Uzyskano 92 wypowiedzi (8 dyrektorów nie wyraziło swojej opinii w powyższej sprawie), wśród których 58 (64,1%), to wypowiedzi zawierające oceny pozytywne i 34 (35,9%) wypowiedzi oceniające negatywnie. Większość respondentów uważała, iż nowe zasady funkcjonowania przedsiębiorstw mogą mieć pozytywny wpływ na efekty produkcyjne i finansowe, jednakże wskazano zróżnicowane kierunki tego wpływu. Dostrzec można było między innymi trzy grupy wypowiedzi.

W wypowiedziach, z których utworzono pierwszą grupę - najliczniejszą (61,7%) akcentowano wpływ nowych zasad na racjonalizację zatrudnienia w przedsiębiorstwach, poprzez: 1) likwidację zbędnego zatrudnienia i 2) pełniejsze wykorzystanie kwalifikacji pracowniczych. Warto również zwrócić uwagę na to, iż część wypowiedzi wyrażona została w trybie dokonanym, co może sugerować, iż tam owe zasady już działają. W wypowiedziach tworzących drugą grupę (28%) na plan pierwszy wysuwano wpływ nowych zasad na wzrost wydajności pracy. W trzeciej umownie wyróżnionej grupie (10,3%) znalazły się te wypowiedzi, w których szczególną uwagę zwracano na możliwość praktycznego stosowania zasady "płaca za pracę".

Wśród wypowiedzi negatywnie oceniających wpływ nowej polityki zatrudnienia na osiągnięte efekty produkcyjne i finansowe

przedsiębiorstwa również wyraźnie wyodrębniały się trzy grupy. Najwięcej wypowiedzi (wśród obecnie omawianych), tj. (72,3%) dotyczyło nieskuteczności centralnej polityki zatrudnienia (działania administracyjne kolidujące z samodzielnością przedsiębiorstw, rozwiązania systemowe niespójne z innymi mechanizmami funkcjonowania przedsiębiorstw itp.).

Drugą mniej liczną (21,4%) grupę utworzyły te wypowiedzi, w których podkreśla się, iż nowe zasady polityki zatrudnienia, nie mogą wpłynąć korzystnie (nie działają), ponieważ w gospodarce występuje niedobór siły roboczej i dlatego nie można prowadzić racjonalnej polityki zatrudnienia.

Najmniej liczna trzecia grupa wypowiedzi zawierała poglądy przeciwne pośrednictwu pracy, które zdaniem respondentów koliduje z samodzielnością przedsiębiorstwa.

Wspólną cechą wypowiedzi negatywnie oceniających wpływ nowych rozwiązań systemowych było uwypuklanie wpływu zewnętrznych czynników racjonalizacji zatrudnienia. Pominęto w nich możliwości racjonalizowania zatrudnienia na drodze samodzielnie podejmowanych działań adaptacyjnych. Podobne pod wieloma względami oceny opierając się na innych badaniach sformułowali W. Caban, S. Krajewski i M. Smusz. "W opinii przedsiębiorstw niedostateczna liczba pracowników jest obecnie główną przyczyną niepełnego wykorzystania majątku produkcyjnego oraz głównym hamulcem wzrostu produkcji. Nie doprowadziło to jednak do ujawnienia się niejako "naturalnej" w takich warunkach tendencji do racjonalizacji zatrudnienia. Nie widać także posunięć zmierzających do poprawy struktury kwalifikacyjno-zawodowej..."⁵.

Podsumowując powyższy fragment analizy wyników badania ankietowego można stwierdzić, iż: pomimo to, że większość dyrektorów deklarowała pozytywne nastawienia do wprowadzonych zmian systemowych gospodarowania czynnikiem ludzkim, to jednak rzeczywiste rezultaty racjonalizacji zatrudnienia w gospodarce uspołecznionej są w dalszym ciągu zbyt małe⁶.

⁵ W. C a b a n, S. K r a j e w s k i, M. S m u s z, Funkcjonowanie przedsiębiorstw w zreformowanym systemie gospodarczym, "Gospodarka Planowa", 1984, nr 6.

⁶ Por. Raport o reformie gospodarczej, PPW, "Rzeczpospolita" Warszawa 1984, s. 26.

2.5. Zatrudnienie socjalne

W kolejnym pytaniu ankiety prosiliśmy o wypowiedzi na temat tzw. "zatrudnienia socjalnego". Interesowało nas, czy ta kategoria zatrudnienia występuje w badanych przedsiębiorstwach, jaka jest jej liczebność, powody utrzymywania oraz opinie dyrektorów na temat możliwości rozwiązania tego problemu.

Występowanie zatrudnienia socjalnego jest przejawem humanitaryzmu, dostrzegania w pracowniku nie tylko wytwórcy i traktowania pracy nie tylko jako procesu, którego celem jest tworzenie efektów materialnych. Zagadnienie uaktywnienia zawodowego i włączenia do pracy omawianej grupy ludzi jest nie tylko ważnym problemem zdrowia psychicznego i humanitaryzmu, ale ma też niebagatelne znaczenie ekonomiczne (możliwość utrzymania się z własnej pracy i zmniejszenia obciążenia finansowego społeczeństwa, które utrzymuje tych ludzi, wypłacając im renty, zapomogi i finansując zakłady specjalne).

Powyższy punkt widzenia, nie jest możliwy do pogodzenia z celami działania przedsiębiorstw, zwłaszcza z racjonalizacją zatrudnienia. Występowanie zatrudnienia socjalnego w przedsiębiorstwie jest oznaką zatrudnienia nadmiernego, a więc nieracjonalnego. W przedsiębiorstwie samodzielnym i samofinansującym własną działalność utrzymywanie zatrudnienia socjalnego rzutuje na tworzenie, a szczególnie na podział funduszu płac. Zatrudnienie socjalne może być ponadto wynikiem zastosowania przymusu administracyjnego wobec przedsiębiorstwa i przyczyną konfliktów oraz postaw niechętnych.

Można w związku z tym wysunąć tezę, iż zatrudnienie socjalne jest jedną z form konfliktu między racjonalizacją a humanizmem polityki zatrudnienia. W literaturze przedmiotu można spotkać się z różnymi ocenami występowania zatrudnienia socjalnego, są one dobrą ilustracją wskazanego konfliktu⁷.

Struktura wypowiedzi dyrektorskich na temat zatrudnienia socjalnego była następująca: 54% dyrektorów stwierdziło, iż w kierowanych przez nich przedsiębiorstwach nie występuje zatrudnie-

⁷ Podajemy za M. P i ą t e k, Zatrudnienie socjalne. Próba zdefiniowania, "Polityka Społeczna" 1983, nr 1.

nie socjalne; 39% potwierdziło fakt występowania zatrudnienia socjalnego w ich przedsiębiorstwach (w tym w 28 wypowiedziach podano przybliżone rozmiary tego zatrudnienia); 7% dyrektorów nie udzieliło odpowiedzi. Wynika z tego, iż problem zatrudnienia socjalnego dotyczy dość licznej grupy badanych przedsiębiorstw, a więc uzasadnione jest poświęcenie mu uwagi. W dalszej kolejności zajmować się będziemy zbiorem 39% wypowiedzi, tzn. tymi, które potwierdzają występowanie zatrudnienia socjalnego.

Uzyskane wypowiedzi wskazują, iż rozmiary zatrudnienia socjalnego nie są duże. W przeważającej liczbie przypadków (17 na 28, w których w przybliżeniu określono wielkości zatrudnienia socjalnego) liczebność tej grupy nie przekraczała 30 osób, tj. ok. 2% ogólnego zatrudnienia. W pozostałych wypowiedziach podawano wyższe szacunki (53-80 osób), jednakże równocześnie większe było całkowite zatrudnienie wobec czego wskaźnik procentowy nie był większy od podanego poprzednio.

Zapytano także respondentów jakie widzą kierunki rozwiązań (zmniejszenia bądź pełnego zniesienia) owego zatrudnienia. Propozycje dawano zróżnicowane, można jednak było zaobserwować zależność od dominującej w danym zakładzie formy zatrudnienia socjalnego. Zależność ta wyrażała się w tym, iż częściej zgłaszało propozycje utrzymania zatrudnienia grupy osób ze względów społecznych, jeśli pracownicy ci pracowali już od dawna w danym zakładzie i wówczas dyrektorzy czuli się zobowiązani do udzielenia "pomocy". Inaczej, gdy chodziło np. o osoby zatrudnione pod naciskiem wydziałów zatrudnienia i spraw socjalnych (osoby uchylające się od pracy, jedyni żywicieli rodzin, zwolnieni z więzień itp.), formułowano wówczas propozycje radykalnych rozwiązań, sprowadzające się do uwolnienia przedsiębiorstwa od obowiązku zatrudnienia tego rodzaju osób oraz utworzenia specjalnych zakładów pracy.

Z uzyskanych wypowiedzi wynika, iż istnienie zatrudnienia socjalnego traktowane jest na ogół przez dyrektorów jako czynnik ograniczający możliwość racjonalizacji struktury zatrudnienia.

2.6. Problem przechodzenia na wcześniejsze emerytury

Wprowadzając do kwestionariusza ankiety pytania dotyczące przechodzenia na wcześniejsze emerytury i ich liczebności, w tym wybitnych fachowców, dążyliśmy do ustalenia, w jakim stopniu skracanie okresu pracy zawodowej, jako proces realizujący cele ogólnogospodarcze (m.in. zwolnienia miejsc pracy) sprzyjał lub utrudniał racjonalizację zatrudnienia w przedsiębiorstwach (w mikroskali).

Korzyści z przechodzenia na wcześniejsze emerytury nie zawsze były udziałem obu stron, tzn. przedsiębiorstw i pracowników. Przedsiębiorstwa najczęściej ponosiły straty na skutek bezwzględnego zmniejszenia się stanu zatrudnienia, utraty fachowców i innych niekorzystnych zmian w strukturze załogi.

Uzyskane wypowiedzi wydają się dowodzić słuszności postawionej tezy. Przechodzenie na wcześniejsze emerytury miało miejsce w 96 na 100 badanych przedsiębiorstwach, a więc duży zasięg. Liczebność przejść na wcześniejsze emerytury była znacznie zróżnicowana i nie wykazywała żadnego związku z ogólną liczbą zatrudnionych w przedsiębiorstwach (prawdopodobnie związek występował między liczbą odejść a strukturą załogi według wieku i płci, niestety dostępne dane nie upoważniają do postawienia wiarygodnych tez).

W badanych przedsiębiorstwach wśród odchodzących na wcześniejsze emerytury znaczny odsetek stanowili wybitni fachowcy (po odrzuceniu skrajnych przypadków udział wybitnych fachowców wśród odchodzących kształtował się w granicach 30-50%). Odejście ich stanowiło poważny problem, taką opinię wyraziło 86 ankietowanych dyrektorów, jedynie w 10 przypadkach odejście wybitnych fachowców nie pociągnęło za sobą komplikacji. Opinie ankietowanych dyrektorów na temat następstw przechodzenia na wcześniejsze emerytury dają się ująć w cztery grupy: ograniczenie dalszego wzrostu produkcji, obniżenie wydajności pracy, pogłębienie niedoboru pracowników w niektórych zawodach, utrata doświadczonych pracowników - obniżenie poziomu kwalifikacji załogi.

Przechodzenie na wcześniejsze emerytury nie sprzyjało racjonalizacji zatrudnienia w przedsiębiorstwach, było procesem wywołanym decyzjami opartymi na przesłankach racjonalizacji ma-

kroekonomicznej. Miało również podwójne znaczenie jeśli chodzi o humanizację pracy. Możliwość wcześniejszego przechodzenia na emeryturę była między innymi aktem humanitarnym w stosunku do osób z niej korzystających - częstokroć chorych, w starszym wieku i nie mogących sprostać obowiązkowi pracy. Jednakże równocześnie, odejście zwłaszcza wybitnych fachowców, powodowało dezorganizację zespołów, konieczność przydziału nowych, często większych obowiązków (wszędzie tam gdzie zabrakło następców) oraz rozpadanie się więzi opartych na autorytecie, a przy tym nie-rzadko na przyjaźni i koleżeństwie.

2.7. Wykorzystanie kwalifikacji pracowniczych

Celem przeprowadzonych badań ankietowych było m.in. poznanie opinii dyrektorów na temat gospodarowania kadrami kwalifikowanymi w kierowanych przez nich przedsiębiorstwach. Dążyliśmy do poznania problemów związanych z wykorzystaniem kwalifikacji pracowniczych dostrzeganych przez wyższy niż pracowniczy - szczebel kierownictwa przedsiębiorstwa. Uzyskaliśmy w ten sposób obraz obejmujący zbiorowość pracowników danego przedsiębiorstwa. Wyniki uzyskane tą drogą są pod wieloma względami odmienne od wyników uzyskanych poprzez badanie pojedynczych pracowników. Zmierzałyśmy przy tym do ustalenia opinii w sprawie znaczenia uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych oraz struktury tych dwóch grup uwarunkowań.

W pytaniach kwestionariusza ankiety ujęte zostały następujące wiążące się z kwalifikacjami sprawy: wykorzystanie kwalifikacji pracowniczych, ocena przygotowania zawodowego absolwentów różnych typów szkół, dokształcanie i doskonalenie zawodowe, system zatrudnienia i dopływu absolwentów do przedsiębiorstw oraz potrzeby i formy współpracy przedsiębiorstw z wydziałami zatrudnienia i spraw socjalnych.

Pierwszy z sygnalizowanych problemów to wykorzystanie kwalifikacji pracowniczych. Odpowiedzi udzieliło 96% dyrektorów (4% dyrektorów nie wypowiedziało się w tej sprawie). Większość dyrektorów-respondentów uznała, iż kwalifikacje pracowników przedsiębiorstw, którymi kierują się wykorzystane w stopniu dobrym. Taką opinię wyraziło 58% respondentów w stosunku do pra-

cowników z wyższym wykształceniem, 72% w stosunku do pracowników z wykształceniem średnim oraz 67% w stosunku do pracowników z wykształceniem zasadniczym zawodowym. Mniej liczne były wypowiedzi oceniające stopień wykorzystania kwalifikacji pracowników jako bardzo dobry, tzn. 10% respondentów tak oceniło stopień wykorzystania kwalifikacji pracowników z wyższym wykształceniem, 7% - w odniesieniu do pracowników ze średnim wykształceniem oraz 22% - do pracowników z wykształceniem zasadniczym zawodowym. Pozostali dyrektorzy wyrażali opinie krytyczne: 23% ankietowanych dyrektorów oceniło stopień wykorzystania kwalifikacji pracowników z wyższym wykształceniem jako dostateczny, zaś pozostałe 5% jako niezadowolający; 17% oceniło stopień wykorzystania kwalifikacji pracowników ze średnim wykształceniem jako dostateczny, jednakże nie wystąpiły w ogóle oceny niedostateczne, oceny dostateczne w odniesieniu do kwalifikacji zasadniczych zawodowych dało jedynie 6% ankietowanych, lecz żaden nie ocenił na niedostatecznie.

Na podstawie powyższych wyników można sformułować dwa wnioski:

1. z perspektywy jaką daje szczebel kierownictwa przedsiębiorstwa oraz pomijając mankamenty, jakie wynikają z formułowania ocen średnich, można uznać, iż wykorzystanie kwalifikacji nie przedstawia sobą istotnego problemu (świadczy o tym ilość ocen dobrych i bardzo dobrych);

2. najmniej wykorzystane są zdaniem ankietowanych dyrektorów, kwalifikacje pracowników z wyższym wykształceniem (28% wypowiedzi oceniających na dostatecznie i niedostatecznie) zaś najlepiej kwalifikacje pracowników z wykształceniem zasadniczym zawodowym (przypomnijmy 6% wypowiedzi oceniających na dostatecznie i brak wypowiedzi oceniających na niedostatecznie).

Ogólna ocena wykorzystania kwalifikacji pracowniczych pogłębiona została przez zamieszczenie w kwestionariuszu ankiety kilku pytań szczegółowych w sprawie zgodności zawodu wyuczonego z wykonywanym oraz wykorzystania czasu pracy.

Badając zgodność zawodu wyuczonego z wykonywanym prosiliśmy ankietowanych dyrektorów o ocenę stopnia dopasowania wykształcenia (wyższego, średniego i zasadniczego zawodowego) do zawodów jakie występują w danym przedsiębiorstwie. Większość dyrek-

torów (tzn. 82% odnośnie do wykształcenia wyższego, 80% w stosunku do średniego i 86% do zasadniczego zawodowego) wyraziła przekonanie, iż w kierowanych przez nich przedsiębiorstwach absolwenci szkół wyższych, średnich i zasadniczych zawodowych pracują w zawodach zgodnych z wyuczonymi w szkołach. Jedynie 6% ankietowanych w stosunku do wykształcenia wyższego, 8% do średniego i 7% do zasadniczego zawodowego stwierdziło, iż pracownicy o wymienionych poziomach wykształcenia pracują niezgodnie z zawodem wyuczonym.

Interesowały nas ponadto przyczyny decydujące o zatrudnieniu absolwentów niezgodnie z wyuczonym zawodem. W odpowiedzi podawano typowe przyczyny, które podzielono na 5 grup, przyjmując jako kryterium przyczynę dominującą. Kolejność w jakiej prezentujemy tu grupy odpowiada liczebności zawartych w niej wypowiedzi: (odpowiedzi udzieliło w tej kwestii 53% respondentów).

1. Nierównowaga strukturalna na rynku pracy, występująca pod postacią nadmiaru pewnych zawodów, bądź niedoboru innych lub równoczesne występowanie nadmiaru i niedoboru podaży różnych zawodów (37,8%).

2. Względy osobiste pracowników (26,5%), wśród których wymieniono następujące:

- a) niechęć do pracy w zawodzie wyuczonym,
- b) obawa przed odpowiedzialnością, brak predyspozycji do kierowania zespołami pracowniczymi,
- c) zdobycie lub zmiana kwalifikacji w trakcie pracy,
- d) chęć uzyskania wyższych zarobków, za cenę pracy w innym zawodzie niż wyuczony,
- e) dążenie do uzyskania mieszkania z zasobów zakładowych poprzez pracę w przedsiębiorstwie gwarantującym mieszkanie, pomimo braku miejsc pracy odpowiadających nabytym kwalifikacjom,
- f) względy zdrowotne, np. przeciwwskazania lekarskie do wykonywania pewnych prac.

3. Względy zakładu pracy (24,5%), któremu to kryterium odpowiadały następujące, podawane przez respondentów przyczyny:

- a) brak predyspozycji do zajmowania określonego stanowiska i w następstwie przesunięcie do pracy niezgodnej z zawodem wyuczonym,

b) brak kandydatów do obsadzenia stanowisk, którzy mogliby sprostać stawianym wymaganiom,

c) zdobycie lub zmiana kwalifikacji w trakcie pracy na danym stanowisku niezgodnie z wymogami tego stanowiska i potrzebami przedsiębiorstwa,

d) założenia zakładowej polityki kadrowej, oceniającej wyżej długi staż pracy w danym przedsiębiorstwie, znajomość "układów" i rutynę niż wykształcenie i posiadany zawód.

4. Przyczyny związane ze stosowaniem w przeszłości nakazowo-rozdzielczego systemu zarządzania zatrudnieniem (7,5%), w szczególności skutki blokad zatrudnienia, przymusu zatrudnienia absolwentów szkół wyższych, systemu płac preferującego prace proste, formalistycznego traktowania procesu podnoszenia kwalifikacji itp.

5. Przyczyny losowe, obiektywne itp. (2%).

Przedstawiony fragment analizy wypowiedzi ankietowych pozwala stwierdzić, iż:

- dyrektorzy-respondenci oceniali niezgodność zawodu wyuczonego i wykonywanego jako problem o małej skali w przedsiębiorstwach, którymi kierują,

- uznali, iż występowanie w kierowanych przedsiębiorstwach grupy osób pracujących w zawodach niezgodnych z posiadanymi kwalifikacjami jest następstwem przede wszystkim przyczyn zewnętrznych, niezależnych od przedsiębiorstwa.

W kolejnym uzupełniającym pytaniu prosiliśmy o oszacowanie stopnia wykorzystania czasu pracy zgodnie z posiadanym przez pracownika wykształceniem.

Zgromadzone wypowiedzi (odpowiedzi udzieliło 92% respondentów) upoważniają do konstatacji, iż czas pracy absolwentów jest w dużym stopniu wykorzystany zgodnie z posiadanym wykształceniem. Ponadto, podobnie jak to miało miejsce w odpowiedziach na poprzednie pytania, zauważyć można było charakterystyczne różnice na tle poziomów wykształcenia:

- dyrektorzy oceniali, iż najściślej z posiadanymi kwalifikacjami wykorzystany jest czas pracy absolwentów szkół zasadniczych zawodowych (18,9% wypowiedzi oceniających stopień wykorzystania czasu pracy jako niski i niezadowolający),

- najmniej ściśle z posiadanym wykształceniem wykorzystany był czas pracy absolwentów szkół wyższych (48,9% stanowiły wy-

powiedzi oceniające stopień wykorzystania pracy jako niski i zadowalający).

Następne pytanie zmierzało do określenia możliwości pełniejszego wykorzystania czasu pracy absolwentów. Istnienie takich możliwości potwierdziło 54% dyrektorów, natomiast 35% nie dostrzegało żadnych możliwości pełniejszego wykorzystania czasu pracy zatrudnionych absolwentów, przy tym 11% respondentów nie udzieliło odpowiedzi. Poglądy jak zwykle w podobnych sytuacjach, różniły się dość wyraźnie co do szczegółów, tym niemniej równocześnie zarysowały się wspólne stanowiska. Tym, co na ogół łączyło poglądy respondentów w omawianej kwestii, było nadawanie uwarunkowaniom pełniejszego wykorzystania czasu, charakteru zależnego bądź niezależnego od przedsiębiorstwa. W następstwie zarysowały się dwa stanowiska wobec środków zaradczych.

Większość respondentów wyrażała opinię, iż możliwość pełniejszego wykorzystania czasu pracy absolwentów szkół zależna jest od przedsiębiorstwa, szczególnie od poprawy organizacji pracy, od uzależnienia wysokości płacy od poziomu posiadanych kwalifikacji i stopnia zaangażowania się absolwentów w funkcjonowanie przedsiębiorstw oraz od szeroko pojmowanego systemu motywacyjnego.

W mniejszości znalazły się te poglądy, w których wyrażono przekonanie, iż możliwości pełniejszego wykorzystania czasu pracy absolwentów zależne są od czynników zewnętrznych - niezależnych od przedsiębiorstwa.

Wśród respondentów, którzy zajęli tego rodzaju stanowiska można z kolei wyodrębnić dwie grupy. Do pierwszej zaliczono tych, którzy akcentowali kwestię osobistego zaangażowania się pracownika w problemy funkcjonowania "swojego" przedsiębiorstwa. Omawiani dyrektorzy wskazywali, iż stopień wykorzystania czasu pracy absolwentów zależy przede wszystkim od ich twórczego zaangażowania się w wykonywaną pracę, od umiejętności samodzielnego wyszukiwania i rozwiązywania problemów, pracowitości oraz zdyscyplinowania.

Do drugiej grupy zaliczono tych respondentów, którzy przy czynny i możliwości pełniejszego wykorzystania czasu pracy absolwentów upatrywali wśród takich czynników zewnętrznych jak: wadliwy system kształcenia nie przygotowujący kadr pod kątem potrzeb gospodarki, nadmierna sprawozdawczość angażująca przede

wszystkim kadrę wysoko kwalifikowaną, czy system płac nie motywujący do lepszej pracy.

Charakterystyczną cechą większości wypowiedzi na temat możliwości pełniejszego wykorzystania czasu pracy jest to, iż są one na ogół wyraźnie adresowane do absolwentów szkół wyższych. W ogóle nie wystąpiły natomiast wypowiedzi skierowane do absolwentów szkół średnich i zasadniczych zawodowych.

Może to sugerować, iż nie tylko czas pracy absolwentów szkół wyższych jest najgorzej wykorzystany, ale również potrzeba poprawy jest w tym przypadku odczuwana najsilniej.

Uzyskane wypowiedzi, aczkolwiek nie wnoszą nowych elementów do ogólnie znanej, krytycznej oceny stopnia wykorzystania kadr kwalifikowanych w przedsiębiorstwach w naszym kraju, to jednak dają podstawę do argumentacji potwierdzającej tezę, iż samodzielność w zakresie kształtowania stanu i struktury zatrudnienia jest jedynie warunkiem koniecznym, ale nie wystarczającym do racjonalizacji zatrudnienia. Warunkiem uzupełniającym samodzielność jest mechanizm motywacyjny nakłaniający dyrekcję do pełnego i racjonalnego spożytkowania kwalifikacji pracowniczych, a pracowników do ujawnienia i pełnego zaangażowania nabytej wiedzy i wrodzonych uzdolnień. System motywacji odgrywa doniosłą rolę w sferze gospodarowania zasobami pracy, w wykorzystaniu czasu pracy, kwalifikacji, uzdolnień i talentów. Postęp, wyższa wydajność, lepsza praca - wszystko to zależy w ostatecznej instancji od ludzi⁸.

Analiza wypowiedzi na temat możliwości pełniejszego wykorzystania czasu pracy absolwentów pozwala stwierdzić, iż dyrektorzy na ogół dostrzegali i prawidłowo oceniali rangę problemu, jednakże pomijali własną rolę jako ludzi odpowiedzialnych za tworzenie warunków do pełnego i racjonalnego zaangażowania kwalifikacji pracowniczych. Należy rozważyć, czy nie jest uzasadnione, by w ogólnym systemie motywacji pracowniczych funkcjonował odpowiedni podsystem motywacji kierowniczych. Kierownicy przedsiębiorstw są bowiem szczególnymi pracownikami, jeśli wziąć pod uwagę funkcje, które realizują. Przyznanie uprawnień przed-

⁸ M. K a b a j, System motywacji i płac w reformie gospodarczej, Warszawa 1984, s. 152.

siębiorstwom nie chroni od błędów i nieprawidłowości. Racjonalność decyzji zależy od ludzi podejmujących decyzje, ich wiedzy i umiejętności oraz motywacji.

Kolejny-blok pytań dotyczył zagadnień związanych ze źródłami dopływu kadr kwalifikowanych do przedsiębiorstw, tj. szkolnictwem stacjonarnym oraz doksztalcaniem i doskonaleniem kwalifikacji zawodowych.

Szkolnictwo jest w coraz większym stopniu źródłem dopływu nowych roczników powiększających zasób wykwalifikowanej siły roboczej. Z faktu tego wynika teoretyczna i praktyczna doniosłość usprawnienia sprzężeń systemu kształcenia z potrzebami gospodarki narodowej.

Warunki pracy, wymogi stanowisk pracy zależą od wielu czynników najczęściej odmiennych w różnych przedsiębiorstwach nawet tej samej branży. Absolwenci szkół uzyskując w trakcie nauki wiedzę i umiejętności praktyczne nawet wąskiej specjalności, mogą nie spełniać wymogów konkretnego stanowiska pracy. Nie zawsze jest to wynikiem złego przygotowania przez szkolnictwo. Bywa, iż kierownictwo zakładu niską wydajność pracy przypisuje słabemu przygotowaniu zawodowemu pracowników, podczas gdy przyczyną tego jest zła organizacja pracy, niewłaściwa obsada stanowisk pracy itp. Najczęściej jednak, przyczyną jest niedopasowanie struktury szkolnictwa do potrzeb gospodarki narodowej⁹.

Badając opinię dyrektorów na temat przygotowania zawodowego absolwentów chcieliśmy dowiedzieć się jaką wagę są skłonni przypisywać temu czynnikowi racjonalizacji zatrudnienia. Zdecydowana większość respondentów oceniła przygotowanie absolwentów jako dobre i dostateczne - wyraźnie unikano ocen skrajnych. Na ogół dyrektorzy wyżej ocenili stopień przygotowania absolwentów szkół technicznych (większa liczba ocen dobrych i bardzo dobrych). Podobnie, jak poprzednio, przygotowanie absolwentów szkół zasadniczych zawodowych zyskało najwięcej ocen dobrych w porównaniu z absolwentami szkół wyższych i średnich.

Ta struktura ocen, jeśli uznać koncentrację wokół ocen dobrych i dostatecznych za odbicie rzeczywistości, a nie wynik

⁹ Por. M. O l ę d z k i, Polityka zatrudnienia, Warszawa 1978, s. 320 i nast. oraz M. S o c h a, Zatrudnienie absolwentów szkół zawodowych, "Polityka Społeczna", 1976, nr 10.

tendencji do unikania ocen skrajnych, a więc ryzykownych, może wskazywać, iż przygotowanie zawodowe absolwentów, jakkolwiek pozostawiające wiele do życzenia nie stanowi istotnego ograniczenia racjonalizacji struktur kwalifikacyjnych pracowników przedsiębiorstw. Niepokoi natomiast niższa ocena przygotowania zawodowego absolwentów szkół wyższych.

W kontekście przedstawionych ocen byłoby interesujące porównać, jak kształtują się oceny stopnia przygotowania zawodowego absolwentów szkół przyzakładowych przez tych dyrektorów, którzy zatrudniają absolwentów tych szkół lub (i) przy ich przedsiębiorstwach funkcjonuje szkoła przyzakładowa.

Jak wynika z odpowiedzi, szkoły przyzakładowe funkcjonują przy 56 przedsiębiorstwach na 100 zbadanych. Jednakże oceny przygotowania absolwentów tych szkół kształtujących pod kątem ściśle określonego zapotrzebowania i konkretnych stanowisk pracy, nie różnią się od podanych poprzednio. Co prawda można je porównywać wyłącznie z ocenami przygotowania absolwentów szkół średnich technicznych i zasadniczych zawodowych (gdyż takie tylko są szkoły przyzakładowe) tym niemniej zbieżność jest duża.

Podobnie jak poprzednio dominują oceny dobre (29%) i dostateczne (19%) bardzo dobrych było 6% i 2% niedostatecznych.

Powyższe obserwacje upoważniają do sformułowania dwóch wniosków:

1) Jeżeli uznać za wiarygodne oceny dyrektorskie stopnia przygotowania zawodowego absolwentów, to uznać należy również, iż szkolnictwo różnych stopni dobrze wywiązuje się z nałożonych nań zadań.

2) Ilość szkół przyzakładowych istniejących przy badanych przedsiębiorstwach wskazuje, iż stanowią one istotny czynnik kształtowania struktury kwalifikacyjnej.

Przedsiębiorstwa mają obowiązek organizowania i prowadzenia w różnych formach doszktałciania pracowników, jak również tworzenia warunków do samodzielnego podejmowania doszktałciania przez pracowników. Bezpośrednio obowiązek ten spada na służby pracownicze przedsiębiorstw, zaś nadzór ogólny sprawuje dyrektor przedsiębiorstwa.

Doszktałcanie pracowników ma duży wpływ na procesy racjonalizacji struktur zatrudnienia, szczególnie struktur kwalifika-

cyjnych. Ponieważ jest ono w dużym stopniu uruchamiane pod wpływem potrzeb kadrowych konkretnych przedsiębiorstw, może być w związku z tym potraktowane jako przejaw aktywności w dziedzinie racjonalizacji. Kierując się tym założeniem wprowadziliśmy do ankiety kilka pytań, które winny określić potrzeby w zakresie podwyższania kwalifikacji i sposoby ich realizacji.

96% ankietowanych dyrektorów stwierdziło, iż widzi potrzebę podnoszenia kwalifikacji pracowników, 2% nie dostrzegało takiej potrzeby (2% brak wypowiedzi). Najwięcej zwolenników zyskały sobie kursy, w tym kursy prowadzone przez wyspecjalizowane placówki (NOT, PTE, DOSKO itp.). Bardzo często podnoszona była w wypowiedziach sprawa specjalizacji, zgłaszano postulat pod adresem organizatorów, organizowania kursów o wąskiej specjalizacji oraz kursów dostarczających wiedzy na temat nowej techniki i technologii oraz organizacji.

Następnie zapytano respondentów czy organizują szkolenie pracowników w ramach przedsiębiorstwa - jeżeli tak, to w jakiej formie.

Zdecydowana większość respondentów (91% dyrektorów) potwierdziła fakt organizowania szkolenia pracowników w ramach przedsiębiorstwa, 7% dyrektorów nie podejmowało żadnych działań w tym zakresie (2% nie udzieliło odpowiedzi). Podobnie jak w poprzednio omawianym pytaniu, prawie wyłączną formą szkolenia wewnątrzzakładowego są różnorodne kursy. Tematyka tych kursów dotyczy zagadnień bhp, zasad wprowadzanej reformy gospodarczej lub zagadnień kwalifikacyjnych.

W kolejnym pytaniu ankiety prosiliśmy o opinię, w jakim stopniu stosowane formy kształcenia podnoszą kwalifikacje pracowników o różnym poziomie wykształcenia.

Po raz kolejny zaobserwowano koncentrację opinii wokół ocen dobrych i dostatecznych, przy tym wyraźne unikanie ocen skrajnych. Wysoko oceniono skuteczność form doksztalcania w odniesieniu do pracowników z wykształceniem zasadniczym zawodowym (53 oceny dobre, 3 bardzo dobre i 28 dostatecznych, nie było ocen niedostatecznych) oraz średnim zawodowym (57 dobrych, 2 bardzo dobre, 29 dostatecznych, oceny niedostateczne nie wystąpiły). Niżej natomiast oceniono skuteczność form doksztalcania pracowników z wykształceniem wyższym (1 ocena bardzo dobra, 43 dobre, 33 dostateczne i 3 niedostateczne) oraz pracowników z

wykształceniem średnim ogólnokształcącym (brak ocen bardzo dobrych, 43 dobre, 39 dostatecznych i 2 niedostateczne).

Jako podsumowujące omawianą kwestię, sformułowane zostało pytanie w sprawie wykorzystania funduszy na szkolenie własnych pracowników. Jak się okazuje, nieomal wszyscy dyrektorzy (97% respondentów) stwierdzili, iż wykorzystują fundusze na szkolenie pracowników, tylko w jednym przypadku nie wykorzystano tych funduszy, ponadto w dwóch ankietach nie udzielono odpowiedzi.

Dotychczasowy system zatrudniania absolwentów oceniony został pozytywnie przez 63% respondentów, 36% ankietowanych dyrektorów uznało, iż system ten nie realizuje stawianych celów i w związku z tym należy go zastąpić innym ale również planowym systemem, bądź wprowadzić zasadę wyboru miejsca pracy przez wszystkich absolwentów. Należy zwrócić uwagę na dość znaczny odsetek ocen negatywnych, świadczą one bowiem o tym, iż istnieją dość często sytuacje, w których system zatrudnienia absolwentów nie spełnia założeń i stanowi swoistą barierę racjonalizacji zatrudnienia. Wśród dyrektorów postulujących zmiany systemu zatrudniania absolwentów ok. 1/3 uważała, iż dotychczasowy system należy zastąpić innym, planowym systemem, a ok. 2/3 opowiadało się za wprowadzeniem zasady wyboru miejsca pracy dla wszystkich absolwentów.

Interesowało nas ponadto jak oceniana jest efektywność różnych form organizowania dopływu absolwentów (takich jak: stypendia fundowane, umowy przedwstępne, skierowania do pracy oraz swobodny nabór) pod wpływem zróżnicowanych warunków działania przedsiębiorstw.

Najwięcej, bo 56% dyrektorów wypowiedziało się za "swobodnym naborem", 22% za stypendiami fundowanymi, a 17% za umowami przedwstępnymi. Jedynie 3% wybrało skierowania do pracy.

Ponadto poprosiliśmy respondentów o uzasadnienie wyboru najlepszej w danych warunkach formy organizowania napływu absolwentów do przedsiębiorstwa. Odpowiedzi zawierały omówienie nie tylko zalet wybranej formy zatrudniania absolwentów, często oprócz nich wskazywano również na główne wady innych form, ujawniające się w warunkach działania danego przedsiębiorstwa.

Najwięcej zalet dostrzegano w "swobodnym naborze" absolwentów który, zdaniem respondentów daje możliwość wyboru kandydata;

najczęściej wiąże absolwenta z przedsiębiorstwem na dłuższy czas, pozwala dobrać pracownika do specyfiki stanowiska pracy, umożliwia elastyczne prowadzenie polityki zatrudnienia ograniczając czynności administracyjne, umożliwia prowadzenie naboru pod kątem zmieniających się ciągle potrzeb, pozwala uniknąć nierealnych zobowiązań; zmniejsza fluktuację, wprowadza dobór nieprzypadkowy; daje samodzielność obu stronom, wprowadza konkurencyjność itp.

Podkreślić należy, iż nie zgłoszono ani jednej uwagi krytycznej w stosunku do tej formy zatrudnienia. Nie krytykowano również umów przedwstępnych, jednakże równocześnie wykazano mniej zalet tej formy zatrudnienia absolwentów w porównaniu z poprzednią. Najmniej zalet, a najwięcej wad dostrzegano w skierowaniach do pracy. Do wad tej formy zatrudnienia absolwentów zaliczono m.in. brak zadowolenia przynajmniej jednej ze stron, brak oddziaływania motywacyjnego, nie gwarantowanie stabilizacji pracowniczej itp.

Celem końcowego pytania ankiety było poznanie przyszłych możliwości form współpracy przedsiębiorstw z terenowymi organami zatrudnienia.

Reforma gospodarcza zmienia dotychczasowy układ stosunków, pomiędzy przedsiębiorstwami i wydziałami zatrudnienia i spraw socjalnych. Dotychczas nie ukształtował się jeszcze nowy, trwały model współdziałania przedsiębiorstw z wydziałami zatrudnienia. Wprowadzane rozwiązania mają charakter doraźny, interwencyjny. Odpowiedź twierdzącą dało 75% dyrektorów, 22% negatywną, a 3% nie udzieliło odpowiedzi.

Spośród zaproponowanych wariantów największą ilość zwolenników (65,3%) zyskał sobie wariant pierwszy - "dwustronne przekazywanie informacji". Wariant ten w najmniejszym stopniu naruszałby samodzielność, ale przy tym byłby najmniej efektywny w rozwiązywaniu problemów przedsiębiorstw. Można się domyślać, iż wybrany został przez tych dyrektorów, którzy nie mieli trudności zatrudnieniowych, wariant drugi (współdziałanie w budowie i realizacji regionalnej polityki zatrudnienia) wybrany został przez 46% dyrektorów, zaś trzeci, (wspólne kształtowanie i oddziaływanie na kształtowanie centralnych parametrów i instrumentów w dziedzinie zatrudnienia) przez 21,4%.

Układ wypowiedzi respondentów pozwala sformułować wniosek, iż kierownicy przedsiębiorstw dostrzegają potrzebę współpracy z wydziałami zatrudnienia i spraw socjalnych na zasadach partnerstwa, są przy tym skłonni podporządkować się (uznać zwierzchność wydziałów zatrudnienia i spraw socjalnych) w tych sytuacjach, gdy nie są w stanie samodzielnie "przełamać" barierę zatrudnieniową.

Uzyskanych wyników nie można interpretować bez pewnych zastrzeżeń. Po pierwsze, wypełnione ankiety powróciły zaledwie ze 100 przedsiębiorstw, głównie przemysłu lekkiego, co rzutuje na reprezentatywność wyników. Po drugie, w formułowanych wypowiedziach daje się zauważyć unikanie stanowisk skrajnych, co może wynikać z chęci przedstawienia przez respondentów własnych przedsiębiorstw w możliwie najlepszym świetle.

Tym niemniej uzyskane wyniki i ich analiza pozwalają na sformułowanie pewnych wniosków.

1. Ukształtowany w przeszłości model gospodarowania czynnikiem ludzkim w przedsiębiorstwach utrwalił wśród kadry kierowniczej nawyki rozwiązywania zadań produkcyjnych poprzez ekstensywny wzrost zatrudnienia. Sprzyjała temu zarówno centralna polityka zatrudnienia, rozwój zasobów pracy jak i relacje cen czynników wytwórczych, nie zachęcające do racjonalizacji zatrudnienia. Podejmowane próby pośredniego oddziaływania na gospodarowanie czynnikiem ludzkim w przedsiębiorstwach, wcześniej w ramach systemu WOG, obecnie poprzez rozwiązania kompleksowe oparte na samodzielności ekonomicznej, nie przyniosły zasadniczych zmian. Stereotyp maksymalizacji poziomu zatrudnienia, utrzymywania rezerw oraz niskiej wydajności prac przy niepełnym wykorzystaniu kwalifikacji wykazuje odporność na zmiany.

Wyniki przeprowadzonych badań ankietowych wśród dyrektorów przedsiębiorstw dostarczyły głównie argumentów potwierdzających utrzymywanie się stanu rzeczy:

a) Najważniejszym problemem w gospodarowaniu czynnikiem ludzkim w przedsiębiorstwach jest niedobór pracowników. Występuje on w dwójstej postaci przede wszystkim jako niedobór ilościowy, tzn. wakujące stanowiska pracy, wtórnie zaś jako niedobór jakościowy, kwalifikacyjny przejawiający się w dysproporcjach w strukturze kwalifikacyjnej zatrudnienia. Bariera zatrud-

nienia, o której mowa, działa w dwóch kierunkach: 1) hamując na wzrost produkcji i 2) utrudnia racjonalizację zatrudnienia;

b) Niedobór pracowników jest zjawiskiem powszechnym (sygnałizowało go 91% ankietowanych dyrektorów), jednakże siły jego oddziaływania jak i struktura są zróżnicowane. Najsilniej odczuwany jest niedobór pracowników z wykształceniem zasadniczym zawodowym, najmniej pracowników z wykształceniem średnim. Obawa przed pogłębieniem niedoboru pracowników stanowi główną przeszkodę w racjonalizacji zatrudnienia opartej na likwidacji ukrytych rezerw i bezwzględny obniżeniu stanu zatrudnienia.

c) Restrukturalizacja zatrudnienia w przedsiębiorstwach polegająca na przesuwaniu części pracowników administracyjno-biurowych do wydziałów produkcyjnych natrafia na duże opory zarówno ze strony pracowników (konieczność uzupełnienia kwalifikacji, poczucie degradacji, obawy przed trudnościami w adaptacji w nowym środowisku itp.) jak również ze strony dyrekcji, gdyż nie łagodzi ogólnego niedoboru a jedynie zmienia jego strukturę.

d) Racjonalizacja zatrudnienia nie jest traktowana przez dyrektorów jako cel współzależny z efektywnością działania.

e) Racjonalizacja zatrudnienia nie jest włączona do programów rozwojowych przedsiębiorstw, większość tego rodzaju programów nie zmierza do wprowadzania technik pracoszczędnych. Substytucja pracy żywej przez uprzedmiotowioną spotyka się z małym zainteresowaniem.

f) Wykorzystanie kwalifikacji pracowniczych w aktualnych warunkach gospodarowania, w opiniach dyrektorów, przedstawia się dobrze i nie stanowi poważniejszego problemu w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. W najwyższym stopniu wykorzystane są kwalifikacje absolwentów zasadniczych szkół zawodowych. Słabo wykorzystuje się kwalifikacje pracowników z wyższym wykształceniem, zwłaszcza absolwentów uniwersytetów - przyczyną tego jest ich przygotowanie zawodowe.

g) Dyrektorzy dostrzegają potrzebę zmiany dotychczasowego systemu i form organizowania naboru absolwentów, zwłaszcza szkół wyższych. Najlepszą, zdaniem respondentów, formą byłby swobodny wybór miejsca pracy przez absolwenta i absolwenta przez pracodawcę.

2. Racjonalne gospodarowanie czynnikiem ludzkim w aktualnych warunkach, jak wynika z badań ankietowych, polega na unikaniu zmian mogących zakłócić wewnętrzną stabilność przedsiębiorstwa i oczekiwanie na stabilizację otoczenia (rozwiązanie kwestii pośrednictwa pracy, określenie długoletnich zasad opodatkowania z tytułu wzrostu funduszu płac itp.), bez której nie możliwe jest rozeznanie długofalowych interesów przedsiębiorstwa.

Badania wskazały, iż system ekonomiczny nakłaniający do racjonalizacji zatrudnienia winien być wzmocniony bodźcami pozaekonomicznymi skierowanymi do kadry kierowniczej (np. przez system szkoleniowy) ze względu na dość powierzchowną wiedzę na temat racjonalizacji zatrudnienia i słabe zaangażowanie osobiste.

3. Należałoby rozstrzygnąć zasady usuwania sprzeczności pomiędzy celami ekonomicznymi przedsiębiorstw, w tym racjonalizacją zatrudnienia, a celami społecznymi, szczególnie takimi jak utrzymywanie miejsc pracy dla osób zatrudnionych ze względów socjalnych, czy konieczność zatrudnienia absolwentów szkół wyższych.

4. Występuje pilna konieczność ustalenia zasad rozstrzygania sprzeczności powstających pomiędzy racjonalnością makroekonomiczną a mikroekonomiczną, widocznych ostatnio na przykładzie problemu przechodzenia na wcześniejsze emerytury.

5. Należy uprościć i skrócić procedurę zatwierdzenia zakładowych systemów płacowych przez kompetentne organy administracji państwowej i doprowadzić do ich stabilizacji przez ustalenie zasad centralnej polityki płacowej.